

ベンチャー起業の失敗要因に基づく考察

— 教育・研修システムの改善への提言と今後の検討課題 —

溝 渕 新 蔵
出 川 淳

はじめに

日本においてもこれまでに何回かのベンチャーブームが起きている¹⁾。そのいずれもが不況への対応として発生したブームであるが、バブル崩壊後の平成大不況においては、第三次ベンチャーブームとして1994年以降、米国との比較分析等が行われ、1995年4月には中小企業創造活動促進法が制定され、中小企業事業団（現在の中小企業総合事業団）による「ベンチャープラザ」や「ベンチャー財団」が1996年に開設されるなど、ベンチャーブームの機運は間違いなく高まっている。また、赤字であっても研究開発型企業であれば公開できる「店頭特別銘柄市場」の開設なども行われ（1995年）、政策面でもベンチャーの促進を促そうとしている。このように、1994年からスタートした新産業創出の動向は従来にない動きを見せ、1997年までにベンチャー起業支援インフラが猛烈なスピードで整備された。しかし、起業支援インフラが飛躍的に充実したにもかかわらず、このインフラの活用によって具体的に起案件数が増加した兆しはない²⁾。

平成大不況からなかなか抜け出すことができず、財政的にも疲弊しつつある

-
- 1) 第一次ベンチャーブームは、第一次石油ショック時の1970年初頭から1973年。第二次ベンチャーブームは、第二次石油ショックの後遺症が癒えた1982年から1986年。
 - 2) 松田 修一著、『起業論』、日本経済新聞社、1997。

日本の現状を鑑みたとき、このベンチャー企業の創出促進は、国家的な重要課題の一つであることはまちがいない。つまり、一部のベンチャーが成功すればよいということではなく、全体的にベンチャー起業の成功率、成功件数をより高めなければならなのであるが、実態としては満足のできる状況とはいえない。例えば、筆者は1999年から北海道における「ベンチャープラザ事業」（以降、ベンチャープラザ in HOKKAIDO）に“プレゼンテーションアドバイザー”として種々の協力をしているが、しっかりとした定量的なデータはない³⁾ものの、成功率は極めて低いと考えている。

本稿は、ベンチャープラザ in HOKKAIDO が開始されてから5年後の2000年度に事業内容の見直しのために実施されたアンケート調査結果⁴⁾に基づき、ベンチャー起業促進のための政策的要件などについて検討・考察するものである。具体的な手順としては、上述した2000年度のアンケート結果から抽出された課題を出発点として、筆者らの支援経験や関係者などへのヒアリングなどに基づきベンチャー起業の失敗要因について仮説立案し、これを既存の研究成果などから裏付けるとともに、具体的な解決のための要件や課題を考察する。

1. ベンチャープラザ in HOKKAIDO の概要と課題

(1) 事業の概要

そもそもベンチャープラザ事業とは、研究開発型ベンチャー起業等へのスキームとして1996年3月に、経済産業省と中小企業総合事業団が主体となって創設された。その目的は、図表1のように定められている⁵⁾。

3) ベンチャープラザ in HOKKAIDO 事業においては、参加した起業家に対する追跡調査も2000年までは行ってきていなかったため。

4) 筆者らがアンケートを設計し、分析し、北海道経済産業局に提言を提出。

5) 平成13年度版『中小企業施策総覧-中小企業編-』（財団法人中小企業総合研究機構）より一部修正のうえ抜粋。

図表1. ベンチャープラザ事業の目的

ベンチャー起業家と投資家等が出会う機会の提供などを行い、ベンチャー起業家が抱えている様々な課題の解決を支援するため、次のような内容のイベントを各経済産業局ごとに開催する。

(ア) プレゼンテーション（ビジネスプランの発表）

資金調達や経営パートナーを求める方々（起業家）がビジネスプランを発表し、会場参加者（投資家、業務提携先等）との質疑応答、意見交換を行う。

(イ) 商談・展示品コーナー

ビジネスプラン発表者（起業家）と会場参加者との商談ブースを設けるとともに、商談を円滑に行うために必要な商品の展示を行う。

(ウ) 情報提供コーナー

創業やベンチャー起業に対して国や関係機関が実施している施策など、各種の情報を提供するコーナーを設置する。

全国の各経済産業局⁶⁾では上記目的に沿った事業を、中小企業総合事業団とともに主催する。ベンチャープラザ in HOKKAIDO はその一環として実施される事業である。

(2) ベンチャープラザ in HOKKAIDO へのアンケート調査から抽出された課題

2000年に実施したアンケートでは、1996年の事業開始以降5年間にわたって発表された起業家及びブース出展企業81社に対して、成功要因や失敗要因の実態を調査するために実施された。調査内容は起業家の参加目的とその達成度合い、および、産学官連携やベンチャープラザ事業のあり方など比較的多岐にわたっており、その分析結果は北海道経済産業局産業部新規事業課に提出⁷⁾され、2001年度の事業内容の改善に役立てられた⁸⁾。

6) 北海道、東北、関東、中部、近畿、中国、四国、九州、沖縄。ただし厳密には、沖縄は経済産業局ではなく、沖縄総合事業局。

7) 溝渕新蔵、『新規創業促進のためのベンチャープラザ事業及び起業家の課題』、2001。

8) 具体的には、起業家のプレゼンテーションへの助言・支援強化、起業家との面談支援の期間拡大、起業家の要望に基づいて継続支援への対応が大きな変更点である。

このアンケートに基づく分析の結果、参加した起業家の期待と達成度合いの差異から抽出された大きな課題は以下の3点であり、ひいてはこれらがベンチャー起業失敗の大きな要因になっていると推察される。

- ① 販路開拓が進まない事
- ② 資金調達機会が得られない事
- ③ 企業経営上のパートナーが見つからない事

2. 課題の原因に関する仮説

本章では、ベンチャー起業家が抱える3つの課題の裏に潜む原因、つまり、ベンチャー起業失敗の真の原因について、筆者の経験およびベンチャープラザ in HOKKAIDO の関係者からのヒアリングなどに基づいて仮説を構築する。

(1) ベンチャープラザ in HOKKAIDO への協力活動を通じて得た所感および その他関係者からのヒアリング結果

筆者が1999年以降実際にベンチャープラザ in HOKKAIDO 事業にプレゼンテーションアドバイザーとして協力を開始して以来、色々なアドバイスや支援を行ってきた中で、起業家に対して強く感じていることがらは図表2の通りである。

図表2. 起業家に対する所感

- 企業経営に関する基礎知識が極めて不足している。
- 参加しさえすれば販路が拓けると考えている。
- 参加しさえすれば直ぐにでも資金を調達できると考えている。
- 事業計画書の記載内容が不十分あるいは極めて稚拙である。
- 資金計画が極めてずさんであり、実現可能性が薄い。
- 継続的な事業支援を望む参加者が少ない。
- 参加者（投資家、業務提携先）とのネットワークの活用の仕方において積極性に欠ける。（ただし、一部の起業家からは、参加者の積極性の無さを指摘する意見もある）

また、2000年度に実施されたアンケートに対する回答者81名（過去にベンチャープラザ in HOKKAIDO に参加された起業家）の内訳は図表3のようであり、担当者や協力者に対するヒアリング結果からは、概ね全体の傾向と一致しているとのことであった。ただし、図表3の分類にかかわらず、すべての起業家に対して図表2の課題は該当している。そして、参加される起業家が抱える最大の課題は資金調達である場合が圧倒的に多いようである。

なお、ベンチャープラザ in HOKKAIDO の関係者が声をそろえて言っている事柄の中で注目すべき点は、“事業として成功しないものが多いにもかかわらず、その事業のアイデアは素晴らしいと思えるものが圧倒的に多い”という点である。

図表3. 起業家の内訳

これから新規に事業を開始しようとしている起業家	9%	
新規事業を開業後3年未満の起業家	43%	
新規事業を開業後4年以上の起業家	自社での新規事業を目論む起業家	35%
	自社の既存事業の拡大を目論む起業家	12%

(2) ベンチャー起業の失敗原因に関する仮説

(1)で述べた事柄を整理すると、ベンチャー起業の失敗原因（ただし、政策などによる支援する側の問題点を除く）は、以下の3点に要約されると考えられる。これらを、本稿におけるベンチャー起業の失敗原因に関する仮説とする。

- ① 企業経営や組織運営、事業計画書作成に関する知識や技能の不足（勉強不足）
- ② ベンチャープラザ in HOKKAIDO のような支援事業に対する誤解あるいは企業経営に関する認識不足（資金、販路、パートナーを何もしなくても与えてくれる魔法のような救済政策であるとの勘違いや投資家や業務提携先とのネットワークの活用に対する消極的態度）
- ③ 事業アイデアが素晴らしいだけでは起業化は成功しない

なお、既に述べたが驚くべき点は、これらの仮説は、新規にこれからベンチ

ャー企業を立ち上げようとしている起業家だけでなく、既に企業経営を何らかの形で実践している起業家にも共通するという点である。

3. 既存の研究成果に基づく仮説の検証

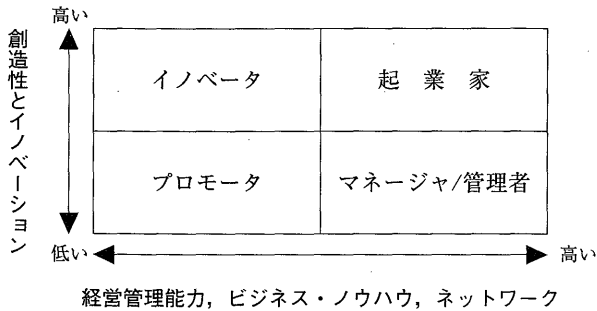
本章では、ジェフリー・A・ティモンズの著した『ベンチャー創造の理論と戦略』⁹⁾に基づいて、前章で示した3つの仮説の検証を試みる。

3. 1 起業家の企業経営や組織運営、事業計画書作成に関する知識や技能の不足

(1) 成功する起業家の特性

画期的な新技術や新システムなどの事業アイデアがあれば、ベンチャー起業の可能性が開けていると考えてしまう傾向が、起業家だけでなく世間一般に蔓延しているようである。「アイデアがあるのであればとにかくやってみるべき」とする考え方である。しかし、この考え方は安易で誤っている。ティモンズによると、成功する起業家は、独創性や革新性などの才能にとどまらず、経営能力、事業のノウハウ、十分な人脈を備えているとし、その特性を図表4のように整理している。つまり、起業家は単なるイノベーターでもマネジャーでもなく、その双方の能力および資質を備えている必要があるということである。すなわち、図表4に示したように、経営管理能力やビジネス・ノウハウ、ネットワーク（関係各位、各機関との連携の維持、活用）に関して、高いノウハウが必要ということである。

9) ジェフリー・A・ティモンズ著、千本倅生+金井信次訳、『ベンチャー創造の理論と戦略』、ダイヤモンド社、1997。



図表4. 起業家の特性

(2) 経験を通じた学習（五万パターンの経験）

ティモンズは、起業家が備えるべきノウハウは、各種経営理論等の専門的な知識の獲得（学習）だけでなく、経験を通じた学習が重要としている。

起業家と自営業者の職歴に関する調査によると、経験とノウハウの蓄積がベンチャーの成功にとって最も中心的な存在であり、これは慎重な準備と計画の策定にも非常に密接に関連しているようである。いわゆる「五万パターンの経験」の必要性である。

また、ほとんどの起業家は、経験を通じた学習を自然や偶然にまかせるのではなく、意図的に「経験の学習」を行っているようであり、そのためには「自分が何を知っていて、何を知らないのかを知る」ことが重要となる。

(3) ビジネスプランの重要性

起業家であれば、事業の開始に先立ち資金調達等の目的で、自身の考える事業に関するビジネスプランを作成する必要があることは言うまでもない。ビジネスプランとは、不確実性の極小化とリスクや変化の管理を通じて、進むべき方向、ベンチャー起業の将来について考える方策の一つであり、資金調達の手段と位置付けられている。また、プランニングは目標を達成するための方法を決定するプロセスであるとされている。したがって、起業においてビジネスプランは不可欠となる。

ベンチャープラザ in HOKKAIDO でも、ビジネスプランの作成を指示・支援しているが、多くの起業家が十分なビジネスプランを作成できていないのが現状である。図表5に、ベンチャープラザ in HOKKAIDO で示しているビジネスプラン（正確には戦略ビジネスプラン）の記載項目を示す。一方、ティモンズが一般的なビジネスプランの記載項目¹⁰⁾としてまとめた内容は図表6のとおりであり、一般的にこれを完成させるには数百時間の作業と数ヶ月の期間を要するとしている。

図表5と図表6を比較した場合、ビジネスプランに記載する項目の網羅性と

図表5. ベンチャープラザ in HOKKAIDO におけるビジネスプランの記載項目

- | |
|---|
| 1. 経営理念・方針 |
| 2. 事業内容 |
| 3. 起業化への熱意, 将来への決意, 事業のアピールポイント |
| 4. 過去の実績, 経験技術の生かし方 |
| 5. 事業所名, 所在地, tel |
| 6. 代表者名 |
| 7. 設立年月日, 資本金 |
| 8. 従業員数 |
| 9. 設備内容 |
| 10. 現在の資金計画と今後の資金計画 |
| 11. 事業のSWOT分析 |
| ・商品 |
| ・サービス |
| ・特殊技術 |
| ・特許 |
| ・ノウハウ など |
| 12. 事前の市場リサーチ, 同業者および同種製品の競合 |
| 13. 仕入計画, 製品計画, 販売計画, 在庫計画 |
| 14. 主たる仕入先, 商品供給先, 決済方法など |
| 15. マーケティング力, 市場規模と将来性, 市場のターゲット, 販売ルート |
| 16. 中期計画, 利益計画 |
| 17. 営業に反映させる効果 |
| 18. 財務計画に反映させる効果 |
| 19. 支援を受けつづける体制, 財務, 販売他 |
| 20. ネットワーク, 情報の収集力・分析力 |
| 21. 今後の事業展開について |

10) IT業界のように極めて迅速な対応が必要とされる業界も存在し、そのような業界ではかならずしも、図表6に示したすべての項目についてビジネスプランを作成するわけではないとのことである。

いう面で、明らかに図表6が優れており、これを記述するためには前述した数百時間という時間だけでなく、各分野における相当の知識が必要とされることは明らかである。

図表6. ビジネスプランの内容

<p>I. 概要</p> <ul style="list-style-type: none"> A. 事業と事業コンセプト B. 起業機会と市場予測 C. 標的市場と市場予測 D. 競争優位性 E. 事業性、収益性と収穫の可能性 F. 経営チーム G. 資金調達 <p>II. 業界と製品またはサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> A. 業界 B. 会社と事業コンセプト C. 製品やサービス D. 市場参入と成長戦略 <p>III. 市場調査と分析</p> <ul style="list-style-type: none"> A. 顧客 B. 市場規模とその動向 C. 競争と競争優位性 D. 推定市場占有率と売上高 E. 継続的な市場分析評価 <p>IV. 事業の経済性</p> <ul style="list-style-type: none"> A. マージンと経常利益 B. 利益の潜在性と持続性 C. 固定費、変動費、準変動費 D. 損益分岐点達成に要する期間 E. キャッシュフローの純増加に要する期間 <p>V. マーケティング</p> <ul style="list-style-type: none"> A. マーケティング戦略概要 B. 価格政策 C. 販売戦略 D. サービスと製品保証政策 E. 広告宣伝と販売促進 F. 流通チャンネル <p>VI. 研究開発</p> <ul style="list-style-type: none"> A. 開発の進捗状況 B. 問題点とリスク C. 製品の改良と新製品 D. 開発費用 E. 特許権等、知的所有権 <p>VII. 製造と営業プラン</p> <ul style="list-style-type: none"> A. 営業サイクル B. 地理的重要性 C. 工場、機械設備 D. 製造戦略とプラン E. 規制と法務 	<p>VIII. 経営チーム</p> <ul style="list-style-type: none"> A. 組織 B. 重要なマネジメント要員 C. 経営者の報酬と株式の所有権 D. その他の投資家 E. 雇用契約とその他の契約条項、ストック・オプション、ボーナスプラン F. 取締役会 G. 他の株主、株式の権利行使に関わる制限 H. 顧問アドバイザーを外部サービス <p>IX. 全体的なスケジュール</p> <p>X. 重要なリスク、問題点、前提条件</p> <p>XI. ファイナンス・プラン</p> <ul style="list-style-type: none"> A. 実績損益計算書と貸借対照表 B. 予想損益計算書 C. 予想貸借対照表 D. 予想キャッシュフロー分析 E. 損益分岐点分析 F. 予算管理 G. 総括 <p>XII. 資金調達の詳細</p> <ul style="list-style-type: none"> A. 必要資金 B. 資金調達の方法 C. 資本構成 D. 調達資金の使途 E. 投資家の投資収益 <p>XIII. 付表</p>
--	---

3. 2 ベンチャー支援事業・政策に対する誤解あるいは企業経営に関する認識不足

この仮説は既に述べたように、ベンチャープラザ in HOKKAIDO などのベンチャー支援事業について、起業家が何もしなくても、資金、販路、パートナー等を与えてくれる魔法のような救済政策であると勘違いしている点や、起業家が投資家や業務提携先とのネットワークの活用に対する消極的態度が、ベンチャー起業の失敗の大きな原因の一つではないかとするものである。しかし、残念ながらこのような起業家にあるまじき依存型の特質を、ベンチャー起業の失敗原因として直接的に明示している既存研究は見当たらない。

しかし、起業家が本来採るべき行動から、反面的にこのような誤解や認識不足が、ベンチャー起業を失敗に導くことは示すことができる。

(1) 成功する起業家の行動

『ベンチャー創造の理論と戦略』では、成功する起業家に共通する姿勢と共通形態として以下の点が指摘されている。

- ◇強い責任感と強固な忍耐力が推進力となって惜しみなく働き、コップに水が半分しかないと考えるよりも、まだ半分あると考える。
- ◇誠実さを追求し、競争心に満ちて絶対に勝つことができるという強い思いに燃えている。
- ◇現状に満足せず、起業機会で遭遇するあらゆる状況を改善しようとする。
- ◇失敗を学習として利用し、完璧であることよりも効率を優先する。
- ◇自分の努力がベンチャーや人生を成功に導くことができると信じて疑わない。

つまり、要約すると“責任感”と“忍耐力”が強く、“物事を前向きに捉え”、“誠実”であり、“絶対に勝つ（絶対に成功する）”との強い決意をもち、“決して現状に満足せず常に物事を改善し”、失敗を恐れることなく“失敗を糧”として“効率性”を優先し、“自助努力”によってのみ“ベンチャーや人生が成功に導かれる”と信じて疑わない特質である。いうまでもなく、このような

特質を持った起業家が、“お上”や“投資家”、“起業提携先”などに自らの事業の成功を委ねる依存的な特質を持つはずはない。

(2) 資金調達時の交渉

ベンチャー起業家が投資家あるいは銀行などの金融機関から資金調達を受ける際、前述したビジネスプランが不可欠であることはいうまでもないが、成功する資金調達の特徴として、ティモンズは、各当事者の利益の意図を（ビジネスプランに）反映するとともに、当事者間の意思疎通と解釈（理解促進）のための仕組み（システム）を構築することの重要性を挙げている。また、起業家も金融機関を見極めるべきであり、その際の金利以上に重要な着眼点として、金融機関がどのような付加価値（情報や人的ネットワーク）を提供してくれるか、という点に注目しなければならないとしている。いずれにせよ、資金調達は交渉事であり、一般的に起業家が考えているより多くの事柄について交渉可能としている。ただしそのような交渉を成功させるためには、資金が必要になる以前から、金融機関との信頼関係を醸成しておかなければならないと繰り返し述べている。さらに、信頼関係を醸成・維持するための注意事項として、以下のような項目も指摘している。

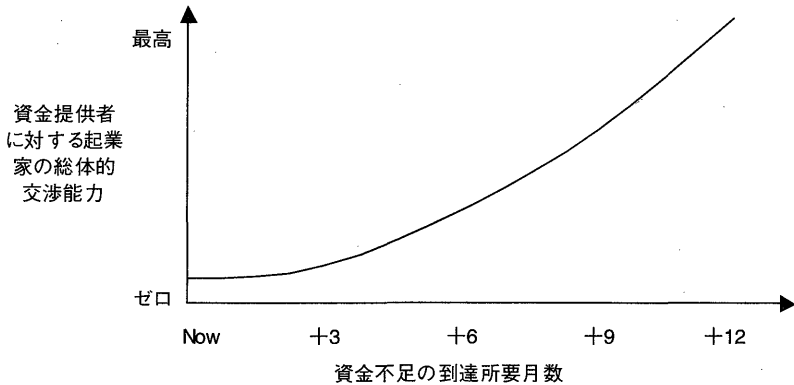
◇担当者はパートナーと認識する。

◇誠実、率直な情報提供を心がけ、真実を述べる。

◇業務の現場を見学してもらう。

◇与信限度枠、返済期日、財務報告の提出には常に注意する。

なお、一度の面談や交渉では、このような信頼関係に基づいたビジネスパートナーを獲得することはできるはずもなく、場合によっては数ヶ月以上あるいは平時からの“つきあい”や“情報交換”が必要となる。ちなみに、米国のベンチャー企業においても、資金不足（OOC：Out Of Cash）は日本同様に大きな現実的問題であり、資金が不足したときに、直ぐに借り入れられることは少ないようで、資金不足までの残り時間が少ないほど、起業家の交渉力は低くなることから、調査分析されている。（図表7参照）



図表 7. 資金不足到達時点と起業家の交渉能力の関係

これらの点から、起業家は投資家等との関係構築を、積極的に行うのは必然であり、この積極性なしに、ベンチャー起業が成功するとは考えにくい。ただし、注意しなければならないのは、この起業家と投資家あるいは業務提携先との良好な関係を築くためには、起業家の積極さだけでなく、投資家・業務提携先の事業機会発掘に対する積極さも重要であり、現状ではどうやらこちらも不足しているらしいという点である。ベンチャープラザ in HOKKAIDO に参加した一部の起業家がアンケートに次のように答えている点を重視しなければならない。(図表 8 参照)

図表 8. ベンチャープラザ in HOKKAIDO 参加者の意見・感想

- 発表が終わったあと、消化不良感が残る。質問責めに会うくらいのことを期待して参加したが、聞き手は行儀よく座っているだけで面白くない。しかし、無名の我々が実業界にデビューする場として意味がある。
- 当該製品に対する客観的な意見等やアドバイスなどを具体的にしてもらえるとありがたい。例えば、類似他社製品と比べてこの辺がよいとか、この辺を改良したらよいとか。

3. 3 事業アイデアだけでは起業化は成功しないという点について

前節までに述べた事柄も、事業アイデアだけではベンチャー起業は成功しないということを示している。しかし、まだ述べていない重要な事柄として、起業家は“起業機会”を十分に認識すべきである。

(1) 起業機会と事業アイデアの違いの認識

ティモンズは起業機会と事業アイデアの違いを再三強調している。事業アイデアは起業機会の出発点であり核ではあるが、すべてのアイデアが起業機会にはなりえないとし、その違いを理解するためには、真のアントレプレナーシップがマーケット志向のプロセスであることを理解する必要があるとしている。そして、この違いを熟知することが成功する起業家の要件であり、成功できない起業家は違いを熟知していないと明言している。

起業機会とは、言い換えると「高付加価値の商品を顧客やエンドユーザーに提供する行為に基づく社会に対する付加価値創造のプロセス」とも言える。したがって、経営環境の変化、情報ギャップ、その他様々な状況を起業家が適切に認識したうえで、タイミングを見極めて事業化しなければ、そもそも起業機会とはならない。さらにその際、継続的な高マージン率あるいは高利益率を確保できなければ成功しないということである。

変化・変革の時代にこそビジネスチャンスがあるとよく言われるが、起業機会の認識とはまさにそのことである。矛盾し混沌とした市場の中に、起業機会を見出さなければならないということである。市場や社会が完全に整然とした成熟状態であれば、起業機会はさほど生まれない。

ティモンズは、次のようにも述べている。つまり、起業家にとってアイデアは道具でしかありえないことである。一般に、アイデアは製品やサービスの開発、売買契約の必要性に比べて過大評価されることが、米国でも多いそうであるが、単なるひらめきで成功するベンチャー起業は実際には稀とのことである。さらに、アイデアはそれ自体無価値であり、きわめて現象的であるとさえ述べている。一方、発明家は特にアイデアの虜になってそれを妄信してしまう傾向

があると、警鐘を鳴らしている。

事業アイデアは、単に事業の一視点でしかなく、事業の成功および育成自体に焦点を当てなければならず、たとえ最良のアイデアであっても、アイデアそれ自体が成功をもたらすのではないとしている。

(2) 起業機会の評価

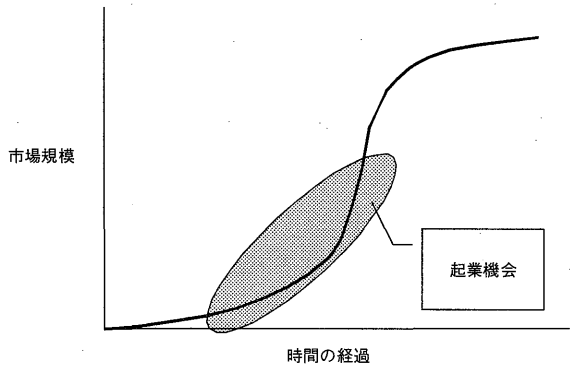
『ベンチャー創造の理論と戦略』では、起業機会の認識や評価について詳しく述べられている。起業機会の認識や評価は、起業家（潜在的な起業家も含める）が広く認識しなければならないものであり、3. 1節で示した仮説（起業家の勉強不足）に対応する内容と考えられるが、重要性は極めて高いと考えられるのでその一部を記す。

〔起業機会のリアルタイム性〕

起業機会は状況と時間の産物であり、リアルタイムに変化する。したがって、起業機会を適切に認識するためには、個々の事業アイデアに対して、市場との関係性を評価しなければならない。

一般に、市場と起業機会の関係は図表9に示すように変化する。ベンチャー起業家にとって、起業機会は、市場が全く存在していない段階と市場が成熟しつつある段階では、

大きいとは言いがたい。つまり、市場の形成あるいは急成長の予兆が存在しているか、すくなくとも急成長段階において、起業機会が大きく広がっているのである。



図表9. 起業機会の変化

〔起業機会の評価基準〕

起業機会の評価基準は多様である。図表10に示すような項目が起業機会に該当しうる候補としてティモンズは示しているが、この中で3～4件の項目について高い優位性・潜在性を確保していれば、成功する可能性が高いとのことである。

図表10. 起業機会の評価基準

基準	
業界と市場 市場 顧客 顧客の利益 付加価値 製品寿命 市場構造 市場規模 成長率 市場への供給能力 達成可能シェア（5年目） 原価構成	経営チーム 起業家チーム 業界と技術の経験 誠実性 知識に関する実直性 致命的欠陥（無いことが必要） 起業家の個人的指標 起業家の目標と事業の適合性 アップサイド/ダウンサイド 機会原価 個人的願望 許容度 ストレスに対する許容度
経済的要件 損益分岐点到達/キャッシュ・フローフローの黒字転換時期 潜在的投資収益率（ROI）達成度 必要投下資本 潜在的内部収益率 フリーキャッシュ・フロー特性 売上成長率 資産依存度 必要運転資金 R&D/設備投資 粗利益率 税引後利益率 損益分岐点到達時	戦略的差別化 推進要件の適合度 経営チーム サービス業務の管理 タイミング 革新的技術 柔軟性 継続的な起業機会の発掘 価格政策 流通チャネル 試行錯誤の許容度 経営チーム サービス業務の管理 タイミング 革新的技術 柔軟性 継続的な起業機会の発掘 価格政策 流通チャネル 試行錯誤の許容度
ベンチャーの収獲 潜在的付加価値 企業価値の評価に用いる指標 出口のメカニズムと戦略 資本市場の影響	
競争の優位性 固定費と変動費 コスト・価格・流通チャネルの支配力 参入への障壁 占有権利による保護 レスポンスタイム/リードタイム 法律・契約上の優位 コンタクト・ネットワーク 主要な経営メンバー	

4. 支援方策に関する考察

前章で示した内容より、本稿で示したベンチャー起業の3つの失敗要因に関する仮説は検証されたと考える。本章では、具体的な支援方策について考察する。その際支援対象は、実際にベンチャー起業を試みている起業家だけでなく、潜在的な起業家をも含める。また、支援方策の実施主体は、ベンチャープラザ in HOKKAIDO の実施主体である北海道産業局や中小企業庁だけでなく、中小企業を支援すべき立場にいる公的機関（商工会議所、商工会、中小企業支援センター等）および教育研修の充実という観点から各種大学校や大学を視野に入れることとする。

4. 1 支援課題

(1) ベンチャー起業家の備えるべき資質

本稿ではベンチャー起業失敗の原因について3つの仮説を設定し既存理論から検証したが、その過程で明らかとなった支援課題は“起業家と起業家に協力すべき投資家や業務提携先が備えるべき資質および技能・知識の向上”に集約される。

起業家や投資家、業務提携先が備えるべき資質と呼んだ部分は、属人的な特質（態度や基本的考え方など）を意味しており、通常、これらの事柄（いわゆる“やる気”）は一般的な教育や研修では修得は難しいと考えられがちである。しかし、ティモンズによると起業家が備えるべき“ビジネス実務上の倫理観”の教育の有効性は既に検証されていること示されており、ハーバード・ビジネススクールなどでは1988年秋「経営意思決定と倫理的価値」なるコースが成績評価なしの必修科目として設置されているようである。したがって、資質についての教育・研修内容や方法には研究・工夫の余地が多く残されていると考えられるが、実施可能ということになる。

起業家や投資家、業務提携先が備えるべき資質や技能・知識の向上が、教育・研修を通じて可能であるとするならば、残される課題は、端的に言えば次の2

点となる。

- 教育・研修内容や方法の研究・改善
- 教育・研修機会の確保

(2) ベンチャー起業のための教育・研修内容の研究・改善

日本でも各大学でビジネススクールの設置がはじまりつつあり、ビジネスマンや起業家を対象とした、実践的な大学における教育が模索されはじめていますが、米国のMBA等に比べると相当に遅れているのは事実であろう。米国におけるMBA教育も、まだ発展途上であり、決して完成の域に近づきつつあるものではないと考えられるが、それでも日本は相当に遅れている。

その大きな原因は、“象牙の塔”という言葉に象徴されるように、現実のビジネスや社会と大学における研究内容の乖離である。ただし、この点についても、徐々に認識されつつあるようで、筆者がそうであったように社会人を大学院生として向かえる大学も増えており、また、国立大学においては“独立行政法人化”などをきっかけとして改善のスピードが速まる可能性がある。

なお、ベンチャー起業家への研修内容について見ると、図表6に示したビジネスプランの記載項目や図表10の起業機会の評価基準などから明らかとなり、極めて多岐にわたっている。もちろん、日本の起業家が身に付けるべき資質や技能・知識といった観点から、内容自身の精査は必要であるが、それだけでなく、現在の起業家が効率的に資質や技能・知識を身に付けるためには、教育・研修内容を整理し、カリキュラム化する事が急務である。なお、教育・研修内容の精査の際には、既に述べたように現実社会との乖離を最小化する事が不可欠となるので、現実社会の問題点を起業家だけでなく、いろいろな関連機関を通じて、効率的かつタイムリーに大学が入手するためのシステム整備も必要となる。

(3) 教育・研修機会の確保

仮に大学が現実社会を認識し、優れた教育・研修内容を準備できたとしても、

通常の大学の講義を通じてしか提供できないとすると、“宝の持ち腐れ”になりかねない。したがって、学部や大学院生に対する通常の講義だけではあきらかに不十分である。

この点についても、既に文部科学省などの指導によって“公開講座”や“リフレッシュ教育”など、社会人を対象とした講座が始まっているがこちらもまだ不十分である。最近では、個人的な勉強会として経営者等を集めた“勉強会”を開催している教官も増えてきているようであるが、まだまだ大きく広がってはいない。

教育・研修機会を十分に確保していくためには、既存の教育・研修主体として機能している機関（商工会議所，商工会，各種大学校等）と大学が密な連携を実現する必要がある。また場合によっては、個別企業が行う社内研修における連携も視野に入れる必要がある。このような連携は、大学にとっても現実社会の実状を把握するための有効なチャネル／アンテナとして機能するはずであり、単に大学が教育コンテンツを提供するだけという一方通行ではないはずである。

なお、大学同士の連携も不十分と考えられる。より正確な言い方をすると、異なる大学の教官同士が、専門分野の枠を越えて協力することによって、より優れた研究を可能とし、それによってより優れた教育・研修コンテンツを提供できるようになると考えられる。少子化にともない、現代は、各大学が生き残りの方策を模索している時代かもしれないが、競合他社との事業協力は現実のビジネスの世界では、もはやあたりまえの戦略の1つになりつつあることから、大学間の協力は推進されるべきである。

教育・研修のためのツールあるいはメディアとして、インターネット技術（Web等）を可能な限り有効活用することも重要である。インターネット技術の活用については、現在Eラーニングとして注目を集め始めているが、ブロードバンド回線の普及等にあわせて、内容やシステムを充実させなければならない。これらのコンピュータ通信技術を活用した教育・研修機会の確保・拡大は、普段から多忙であり時間のとれない起業家等には有効なはずである。

また、自宅等で落ち着いてパソコンの前に座る時間もなかなかとれないという人達のためには、Iモードなどの携帯電話を端末としてインターネット技術を活用する必然性があると考えられる。

4. 2 教育・研修内容の充実について

(1) 修得レベルに対する基準設定

前述したようにベンチャー起業を支援するための教育・研修内容は、起業家個人の資質にかかわる部分も含めざるをえない。さらに、それ以外の部分も図表6, 10に見られるように広範で多様であるが、これらを起業家等が効率的に身につけるための、カリキュラムの体系を確立しなければならない。

ただし、それぞれの分野（マーケティングやファイナンスといった分野）1つを取り上げても、奥は非常に深い。研究者や学者になるためには、深い部分まで修得する必然性は高いと思われるが、起業家として必要とされるレベルは、そこまで深くはないはずである。したがって、教育・研修内容のすべての分野・項目間におけるカリキュラム上の優先順位なども重要となるが、同時に個々の分野・項目についても、目的に応じてどの程度を理解すれば、成功確率が高まるのか、明らかにする必要がある。基準の設定である。このような基準を明らかにすることができれば、（基準は経常的に見直す必要はあるものの）効率的な技能や知識の修得が可能となるはずである。

このような基準を設定していくためには、教授した教育・研修内容が、現実世界においてどの程度、それぞれの問題解決等に役立ったかを計測していかなければならない。これを実現するためには、大学だけでは実現できず、再三述べているように、各種関係機関や企業との連携が不可欠となる。

(2) 内容に応じた教授方法の研究の必要性

教育・研修は、情報的な観点からみると、情報あるいは知識（教育・研修コンテンツ）を提供者（例えば大学）が被提供者（例えば起業家）に提供し、十分に理解してもらうプロセスである。これを実際に実現するためには、一方通

行的な情報提供（教育・研修コンテンツの提供）だけではダメで、双方向性が当然のごとく要求される。

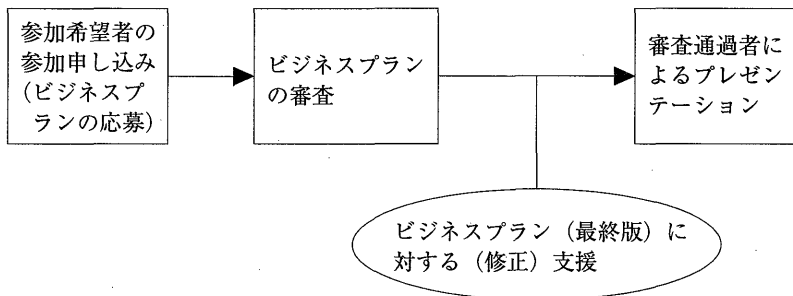
さらに、それだけではなく、提供内容と被提供者に応じた、提供方法（教授方法）についても研究し、効率的な方法を開発しなくてはならない。細かなことをいうと、情報を提供する際の“喋り方”なども関係してくるが、注目すべきは、インターネット技術の双方向性を前提としたメディア活用技術と考えられる。

4. 3 いくつかの具体的な政策や事業のあり方について

教育・研修の問題は、ある意味で人間にとって究極的な課題とも言え、研究対象や範囲、残されている課題は、膨大である。しかし、これまでの筆者らの経験を通じて、具体的なベンチャー起業家支援事業や政策のあり方について気の付くところを以下に示す。

(1) ベンチャープラザ in HOKKAIDO における起業家支援

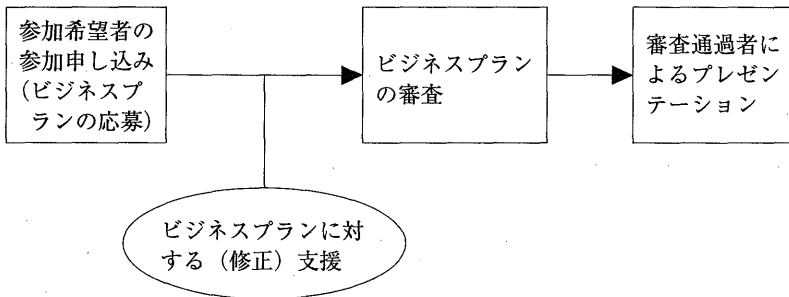
ベンチャープラザ in HOKKAIDO の最大のイベントは図表1に示したとおり、プレゼンテーション（ビジネスプランの発表）である。現在、ベンチャープラザ in HOKKAIDO のプレゼンテーションまでの流れは図表11のようにな



図表11. 現在のベンチャープラザ in HOKKAIDO における
ビジネスプラン支援のタイミング

っている。

つまり、ビジネスプランの事務審査に（一応）合格した起業家に対してのみ、支援が行われている。しかし、ベンチャー起業の成功確率を高めるためには、図表12に示すように、審査以前のタイミングで実施すべきとの強い意見が多い。これによって、起業家の底上げを図るだけでなく、より優れた事業アイデア（起業機会にマッチした事業アイデア）を埋没させる危険性も低減すると考えられる。



図表12. あるべきベンチャープラザ in HOKKAIDO における
ビジネスプラン支援のタイミング

(2) 大学と商工会議所および商工会との教育・研修における連携と官の役割

商工会議所あるいは商工会には、それぞれの会員企業の経営指導にあたる“経営指導員”と呼ばれる方々がいる。商工会議所には大企業が多く参加している場合もあるが、全体的にみると、商工会議所および商工会の会員は中小企業であり、ベンチャーという言葉が広く普及以前から、創業支援を実施してきている。しかし、昨今の不況や地方の高齢化、過疎化などが進行している現状においては、創業件数も減少しつつある。

筆者が、かつて“経営指導員”として活躍された方からヒアリングした話によると、昔の経営指導員は、当該地域の起業家の創業を成功に導くため、あらゆる面での助言・支援を実際に実施されていたようである。ところが現在は、

残念ながら、経営指導員の資質・技能が低下し、十分な助言・支援が行えなくなってきているようである。商工会議所は、独立性の高い組織なので、経営指導員の教育・研修についてもそれぞれの商工会議所で検討しなければならないが、商工会の場合は、いわゆる県連（北海道の場合は“北海道商工会連合会”）が、地元都道府県の商工会経営指導員の資質・技能向上に対して大きな責任を負っている。

商工会議所にせよ商工会にせよ、創業や起業化も含めて地元中小企業の振興や地元地域の活性化に対して大きな役割を担っているため、経営指導員の資質・技能向上は急務となっている。このような組織における教育・研修活動に対して、少なくとも国公立の大学は少なからず協力すべきであると考えられる。この協力は、単なる一方通行的な協力ではなく、双方向的な大学の研究活動においても有益な情報のフィードバックが伴う形態で進む必要があると考えられる。

なおこのような連携も、最終的にはいわゆる“産学官連携”の一種と考えられる。商工会議所や商工会は、官的でもあり産的でもあるため、産学官の分類に当てはめるのは難しいかもしれないが、商工会議所や商工会の向こう側には、多数の企業（多くは中小零細企業）が存在している。また、商工会議所も商工会も、中央省庁や都道府県、自治体の政策に応じて動かざるをえない部分が多いので、必然的に官も関係している。現状においては、官は地域の中小零細企業の実状等を必ずしも正確に捉えきれておらず、したがって、打ち出される政策も必ずしも100%適切とは言えない¹¹⁾。本来的には、商工会議所や商工会および官は、地域等の実状および国の実状を正しく捉え、共有し、同じ目的に沿ってそれぞれの役割を果たすべきであるが、現在のシステムはそれが実現されていない。これを、改善するためにも、経営指導員などの資質・技能などの向上が不可欠であり、そのためには大学等との連携が必要となるのであるが、こ

11) 北海道商工会連合会、『平成13年度小規模企業振興方策検討委員会報告書－商工会・商工会連合会の生き残り戦略』、2002年3月。

れらをコーディネートするにあたって、その中心的な役割は“官”にあると考えられる。

公設の試験所や研究所と大学の連携がうまくいっていない問題もこれに類する問題として挙げられるであろう。

おわりに

本稿では、筆者らの経験を通じて、ベンチャー起業の失敗原因を基点として、その原因を仮説立案し、考察した結果、教育・研修の改革とも呼べる改善の必要性に行き着いた。その際、大学はもちろんそれ以外の関係機関との連携が重要となることが考察の結果明らかにされた。これら一連の改革・改善は、どれも現時点において、兆候はみられるものの、明瞭な結果や効果は示されていない。この点から現代は、近未来の新たなる日本に向けたモラトリアムの時代なのかもしれないと痛感したが、バブル崩壊以降10年以上経過し、新たなる世紀を迎えた事に鑑みた場合、変革への準備段階はそろそろ本当に終わりにして、変革あるいは構造改革への具体的な活動が多角的に始まることを願うばかりである。